

## المحاضرة التمهيدية

تتبع أهمية مقرر الموضوعات الخاصة في الإدارة من :

- أ- تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات
- ب- زيادة المعرفة لدى مناديب البيع.
- ت- تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

أدت الممارسات الإدارية المختلفة والدراسات والبحوث العلمية في الإدارة الى:

- أ- زيادة اعداد رجال المبيعات والمهندسين.
- ب- **اثراء المعرفة الادارية**
- ت- زيادة المنافسة بين شركات القطاع العام والخاص.
- ث- تخلف عملية التجديد في الفكر الاداري.

## المحاضرة الأولى

هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات:

- أ- حل المشكلات.
- ب- **التعلم التنظيمي.**
- ت- التراكمي المعرفي.
- ث- التأقلم

في 5 تعاريف للتعلم التنظيمي الدكتور جاب 4 موجودين في الأسئلة باقي تعريف واحد ومو لازم تحفظو العلماء ركزو على التعريف فقط تعريف **Popper & lipshits** بأنه عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية

يرى سينج **senge** ان عملية التعلم التنظيمي هي : الاختبار والمراجعة المستمرة ل..... وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

- أ- **الخبرات**
- ب- السوق
- ت- المنافسة
- ث- مهارات العاملين

يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي ب..... التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم.

- أ- **المشكلات التنظيمية**
- ب- السلوك التنظيمية
- ت- أهداف المنظمة
- ث- البنية الخارجية

يعرف كريس أرجريس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها .....م1

- أ- البناء التنظيمي
- ب- كشف الأخطاء وتصحيحها
- ت- التنافس الحر
- ث- تدريب العاملين

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي :  
التعلم الفردي :

- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه
- يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية
- التعلم التنظيمي :
- يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم
- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

إن الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو ان التعلم الفردي :

- أ- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.
- ب- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.
- ت- يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.
- ث- يهتم بالتعليم الجماعي.

ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات بـ :

- أ- حل المشكلات.
- ب- التعلم.
- ت- التنوع.
- ث- غزو الأسواق الجديدة.

- العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم :
- اداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل اقسام المنظمة
  - المنافسة الجديدة تحتم التعلم والتعلم المتبادل
  - تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري
  - التجارب السينة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها
  - سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

لاحظو الدكتور كرر نفس السؤال بس غير الخيارات فلانم تحفظو  
الجملة كاملة لأنه يعتمد الحفظ

ساهمت .....في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

- أ- سرعة التطور
- ب- ضعف المنافسة
- ت- غير واضح
- ث- البيئة البسيطة

مببرات دراسة التعلم التنظيمي :

- التحول في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغييرها
- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
- التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية
- زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة اكبر وقوة عمل متعلمة

من مببرات دراسة التعلم التنظيمي:

- أ- ارتفاع حدة المنافسة .
- ب- ضعف التقدم التكنولوجي.
- ت- ضعف كفاءة الموظفين.
- ث- جميع ما ذكر خطأ

تعتبر التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية من مببرات دراسة

- أ- السلوك التنظيمي.
- ب- المنظمة المتعلمة.
- ت- التعلم التنظيمي.
- ث- البيئة الخارجية.

من مببرات دراسة التعلم التنظيمي الارتفاع الحاد للمنافسة في بيئة .....وسرعه تغييرها.

- أ- المدارس
- ب- الجامعات
- ت- الأعمال الدولية
- ث- الانتاج

يعرف كارفن (Garvin.1993) المنظمة المتعلمة على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة، وفي تعديل .....لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة.

#### مفهوم المنظمة المتعلمة

يصف سينج المنظمة المتعلمة : على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم وأيضا يوسع فيها الافراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية

يعرف كارفن المنظمة المتعلمة : على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة

يعرف سيجرمان المنظمة المتعلمة : بانها المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لاجاد طرائق افضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف

#### أ- سلوكها

- ب- موظفيها وعمالها
- ت- مسارها التنافسي
- ث- اسم الشهرة الخاص بها

قام بيتر سينج بوضع خمسة أسس للمنظمة منها ..... يعني القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.

يتكون نموذج بيتر سينج من خمسة أسس للمنظمة المتعلمة وهي:

- التفكير التنظيمي: يعني القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.
- التميز الذاتي : مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة
- النماذج الذهنية : أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين.
- الرؤية المشتركة : أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه
- التعلم الجماعي : القدرة على العمل بروح الفريق.

#### أ- التميز الذاتي

- ب- التفكير التنظيمي
- ت- الرؤية المشتركة
- ث- الجودة الشاملة

## المحاضرة الثانية

.....تعمل على تحويل التابعين الى قادة متحكمين بقدراتهم او الى قادة للتغيير :

التعاريف الموجودة في الاسئلة ذكروها من الاسئلة حاط فقط التعاريف اللي ماجات عليها اسئلة

تعريف بيرنز: القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتزام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات ( رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).

تيشي وديفانا القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.

#### أ- ادارة الازمات.

- ب- القيادة التحويلية.
- ت- الادارة بالأهداف.
- ث- عملية التحسين المستمر.

عرف كل من بينس ونانس Bennis&Nanus القيادة التحويلية بأنها تعمل على تحويل .....الى قادة

متحكمين بقدراتهم والى قادة للتغيير

تعريف تروفينو القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على ايجاد أنظمة منتظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

تعريف جان كرججر القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

#### أ- العمال

- ب- الموظفين
- ت- التابعين
- ث- المدراء

تعريف تريسي ( Tracey ) القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا.....

ايعاد القيادة التحويلية :

- 1- التأثير المثالي او الكاريزما
- 2- الدفع والالهام
- 3- التشجيع الإبداعي
- 4- الاهتمام الفردي

#### أ- القيم الاخلاقية

- ب- الاحترام المتبادل
- ت- أهداف مشتركة
- ث- جميع ما ذكر خطأ

يعني قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة:

التأثير المثالي او الكاريزما:  
- يعني قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك - كما تعني ايضا إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

- أ- التأثير المثالي أو الكاريزما.  
ب- قدرة الموهبة.  
ت- الذكاء.  
ث- الإبداع.

يعبر التأثير المثالي أو الكاريزما. عن قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى.....

- أ- المخاطرة  
ب- أظهار القوة  
ت- الدفاع عن الاخرين  
ث- المساومة

يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرووسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به:

التأثير المثالي او الكاريزما:  
- فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرووسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به ويغرس الاعتداد بالنفس ويحظى باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم وبالتالي فإن المرووسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم.  
- كما يتميز القائد التحويلي بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية ويشاركهم في مواجهة المخاطر مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية.

- أ- المدير العام.  
ب- القائد التحويلي.  
ت- الرئيس المباشر.  
ث- الرئيس التنفيذي.

يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في ..... بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به:

- أ- التأثير بالمرووسين  
ب- كشف الحقائق  
ت- الاشراف على المرووسين  
ث- جميع ما ذكر خطأ

يتمثل في قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية الي الآخرين:

- أ- الدفع والإلهام.  
ب- التشجيع الإبداعي.  
ت- التركيز على الأداء.  
ث- المشاركة.

إن الدفع والإلهام لدى القائد يتمثل في قدرة القائد على اىصال..... العالية الي الآخرين

الدفع والالهام:  
- يتمثل في قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية الي الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة أي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول  
- يعمل القائد التحويلي على ان يثير في المرووسين حب التحدي ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل وفي ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات ولتوجيه الجهود

- أ- توقعاته  
ب- دوافعه  
ت- حوافزه  
ث- مشاركته

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

- التشجيع الإبداعي :
- أ- الرقابة والمتابعة اللصيقة.
- ب- العقاب في حالة الإخفاق.
- ت- مرونة العمل.
- ث- تشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية.
- يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية ، وابتكار الأفكار الجديدة والمبدعه في حل المشكلات ، ومعالجة الأوضاع القديمة السانده بأساليب جديده .
- ينمي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكره حتى ولو تعارضت مع أفكاره .
- تتجلى قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمه بطرق جديده وتعليمهم كيفية النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحل .

من أبعاد القيادة التحويلية بعد ..... وفيه يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه .

- أ- التأثير المثالي.
- ب- الاهتمام الفردي
- ت- لدفع والالهام
- ث- التشجيع الإبداعي

الإهتمام الفردي : (الجزء الوحيد ماجا عليه سوال بس حظيته احتياط )

- بمعنى الإهتمام الشخصي من قبل القائد بمرؤوسيه ، وإدراك الفروق الفرديه بينهم والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصه والعمل على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور
- القائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشكلاته والوقوف إلى جانبه
- ويعترف بالفروق الفرديه من حيث الإحتياجات والقدرة على الأداء ويحرص على إيجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الأفراد ويصغي لمن يتحدث منهم إليه .
- يمارس أسلوب الإدارة بالتواجد بأن يكون قريبا من العاملين .
- يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضه لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة ، مع عدم إشعارهم بالرقابه .

من اهم خصائص القائد التحويلي:

- خصائص القائد التحويلي :
- يحدد هيلريقل وآخرون ( Hellriegal ) ست خصائص للقائد التحويلي هي :
- (1) قدره على التركيز والانتباه .
- (2) تحمل المخاطره .
- (3) الثقة بالنفس وبالآخرين .
- (4) احترام الذات .
- (5) قدره على الإتصال .
- (6) الإحساس بالآخرين .

- أ- القدرة على التركيز والانتباه.
- ب- سرعة الطباعة بالحاسب الالى.
- ت- عدم الاحساس بالآخرين.
- ث- حدة البصر

حدد بينس سمات القائد التحويلي في القدرة على اعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب.....

- ويحدّد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في :
- التركيز على ما هو مهم في المستقبل .
  - التركيز على المعنى في الإتصال والإقناع .
  - تكوين الثقة المؤسسيه .
  - المقدره على قبول شخصيات المرؤوسين كما هم .
  - قدره على الإقتراب والمكاشفه .
  - قدره على إيجاد العدالة والتوازن في المعامله .
  - قدره على إعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطره .
  - قدره على القيام بالأعمال بدون مصادقه .

- أ- الشركة
- ب- مجلس الإدارة
- ت- الدولة
- ث- المخاطرة

من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي:

- أ- خلق علاقة مع الإدارة على حساب العلاقة مع الآخرين.  
 ب- عدم مراعاة الجوانب الانسانية.  
 ت- التركيز على الاداء.  
 ث- عدم اشتراك الآخرين في الآراء.

- الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :
- أ) التركيز على العمل : عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات .  
 ب) التركيز على الأداء : تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة .  
 ج) التركيز على التطوير المستمر : والملموس في أهداف الجماعة .  
 د) التركيز على العلاقات الإيجابية : داخل وخارج المنظمة من خلال :  
 ✓ تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم .  
 ✓ التعامل مع آراء الآخرين باحترام .  
 ✓ الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآراءهم .  
 ✓ السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين .  
 هـ) التركيز على الإتصال : مع كل أعضاء المنظمة والعملاء .  
 و) التركيز على العمل كفريق : ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامة .  
 ز) التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة : من خلال :  
 ■ تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية  
 ■ تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة .  
 ■ تعليم الأعضاء قيم إدارته النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال .  
 ■ التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءاً من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي .

## المحاضرة الثالثة

من اهم التحديات التي تواجه المنظمة:

- من اهم التحديات التي تواجه المنظمة:
- 1- تسونامي المعرفة  
 2- تحدي القيادة والموارد البشرية  
 3- تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة و يشمل  
 4- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية  
 5- تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب  
 6- تحدي القيادة النسوية  
 7- تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها

- أ- تحدي القيادة النسوية.  
 ب- قلة الخبرة لدى الموظفين.  
 ت- ضعف القوة الشرائية.  
 ث- ضعف الابتكار.

تعتبر التنظيمات الافتراضية إحدى التحديات التي تواجه.....:

- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية : يشمل ظهور :  
 ◀ التنظيمات المرنة / والتنظيمات المصفوفية .  
 ◀ التنظيمات الشبكية / والتنظيمات المقلوبة .  
 ◀ التنظيمات الافتراضية .

- أ- القيادة والموارد البشرية.  
 ب- هندسة المعمارية التنظيمية.  
 ت- أصحاب المصالح بالمنظمة.  
 ث- جميع ما ذكر خطأ.

من التحديات التي تواجه المنظمات في هذا العصر الحالي تحدي القيادة النسوية حيث بلغت نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الإدارة على سبيل المثال.....

- تحدي القيادة النسوية :
- استطاعت المرأة اختراق المستويات الإدارية الوسطى لتصل إلى قمة الإدارة العليا للكثير من الشركات ، في الوقت الذي أشارت فيه دراسات إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المروسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى الرجال مثل قدره على تحفيز الآخرين وتشجيع الإتصالات ومهارات الإصغاء .  
 نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الإدارة بلغت 24% . في العام 2009 تم تعيين أول امراءه في أعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية

- أ- 15%  
 ب- 25%  
 ت- 24%  
 ث- 34%

.....عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض:

الإدارة عقل المنظمة  
- العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض . وسمي العقل عقلا لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك  
- وصفت الإدارة بعقل المنظمة انطلاقاً من مفاهيم العقل وممارسته مثل : التفكير ، التعقل ، المعرفة ، التذكر ، التخيل ، حل المشكلات ، اتخاذ المقررات ، الإستنتاج ، الإستقراء ، الخبرة ، الحكمة ، الرشد ، النقد ، الإبتكار .  
- وصفت الإدارة بعقل المنظمة لأنها تحتاج إلى كل ممارسات العقل التي يجب أن تكون حاضره في جميع عملياتها وأنشطتها .

- أ- الروح  
ب- التفكير  
ت- العقل  
ث- الذاكرة

تعد الإدارة عقل المنظمة لان الإدارة هي :

- أ- التخمين.  
ب- اتخاذ القرارات.  
ت- المخاطرة.  
ث- كل ما ذكر غير صحيح.

تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستثمار الموارد بشكل ..... وكفؤ لتحقيق الأهداف.

لماذا تعد الإدارة عقل المنظمة؟!  
1) لأن الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الأهداف .  
2) لأن الإدارة هي اتخاذ القرارات .  
3) لأن الإدارة هي صناعة المستقبل .  
4) لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء .

1. سريع  
2. فاعل  
3. مكثف  
4. مقبول

إن.....يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة:

ماهي نتائج اعتباره الإدارة عقل المنظمة؟!  
1. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :  
✓ الكفاءة .  
✓ الفاعليه .  
✓ الإنتاجيه .  
2. تأسيس منظمة متطورة إدارياً : من خلال  
✓ احترام الوقت وقبول الجديد .  
✓ عدالة واحترام المرأه .  
✓ تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات .  
3. تكوين الكفاءات ( الجدارات ) الجوهرية :  
✓ الموارد .  
✓ القدرات .

- أ- تأسيس منظمة متطورة إدارياً.  
ب- السرعة.  
ت- التنافس.  
ث- الإفلاس.

تأسيس منظمة متطورة ادارياً يعتبر من نتائج اعتبار الادارة .....:

- أ- عقل المنظمة  
ب- روح المنظمة  
ت- قلب المنظمة  
ث- راس المنظمة

.....هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات:

- أ- العقل.  
ب- الذكاء.  
ت- التفكير السليم.  
ث- الحدس.



الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات و..... مع الظروف الطارئة وحل المشكلات

#### علاقة الذكاء بإداره

- الذكاء هو القدره العقليه على التكيف للمواقف الجديده أو القدره على التصرف وحل المشكلات .  
- الذكاء هو القدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعيه وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات .  
- الذكاء يتمثل في القدره التي تلهب عمليات عقل المنظمه ( الإدارة ) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم ، وقوة الفطنه وجودة الرأي واستكشاف الأمور والجاهزيه العاليه للمحافظه على المعلومات والمعارف وتحديثها وإعادة تدويرها وتهيتها للإستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئه .

- أ- التكيف  
ب- المواجهة  
ت- السير  
ث- التحسن

حسب نتائج دراسة سينديرمان فان الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة.....

- أ- 80%  
ب- 85%  
ت- 70%  
ث- 75%

أشارت نتائج دراسة سينديرمان ( Snyderman ) التي استطلعت آراء الخبراء بوجهة نظرهم في الذكاء وقياسه إلى أن الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة ( 80% ) والسرعه الذهنيه بنسبة ( 71 % ) والمعلومات العامه بنسبة ( 59% ) ودافع الإنجاز بنسبة ( 18% ) مما يعني أهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء .

## المحاضرة الرابعة

يعرف تريفو وزيرمان الذكاء الاستراتيجي بأنه.....لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة

- أ- عملية منطقية  
ب- آلية مشتركة  
ت- آلية  
ث- عملية عشوائية

يعرف تريفو وزيرمان الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج ....

توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي :  
الاتجاه الأول : الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه تريفو وزيرمان بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة .  
الاتجاه الثاني : الذكاء الإستراتيجي وظيفة تعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل ، حيث يعرفه Johansen بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية .  
الاتجاه الثالث : الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه Maccoby بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراق ، تفكير النظم ، الرؤيه المستقبلية ، الشراكة ، القدره على تحفيز العاملين .

- أ- عادية  
ب- ضعيفة  
ت- قرارات حاسمة  
ث- قرارات غير....

من اهداف الذكاء الاستراتيجي:

- أ- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة.  
ب- دفع العمال لزيادة الانتاج.  
ت- زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.  
ث- تطوير مهارة العاملين بالإدارة الوسطى



## أهداف الذكاء الإستراتيجي

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية منها
- **تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحاليه والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج .**
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعيه .
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها ( الزبائن ، الموردين ، الشركاء ) .
- تقديم الأفكار الهادفه إلى تحويل الإبتكارات والإختراعات إلى سلع قابله للتداول .
- توفير معلومات استراتيجيه تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا .

## من أهداف الذكاء الاستراتيجي :

- أ- تقديم أفكار غير هادفة.
- ب- دفع العمال لزيادة الإنتاج.
- ت- زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
- ث- **جميع ما ذكر خطأ.**

اهداف الذكاء الاستراتيجي توفير معلومات استراتيجيه تمكن المنظمات من .....المحيطة بها حاليا ومستقبليا.

- أ- فهم التهديدات
- ب- معالجة القضايا
- ت- مراجعة المشاكل
- ث- جميع ما ذكر خطأ

من أهداف الذكاء الاستراتيجي تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط و.....

- أ- التنبؤ بالنتائج
- ب- تحليل الوظائف
- ت- مراجعه السوق
- ث- التوصيف الجيد للوظائف

## عناصر الذكاء الاستراتيجي



## من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

- أ- القدرة التكنولوجية
- ب- **الدافعية.**
- ت- القدرة المالية.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

## من عناصر الذكاء الاستراتيجي :

- أ- القدرة التكنولوجية.
- ب- **الشراكة.**
- ت- القدرة المالية.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

## تعبير الرؤية المستقبلية عن:

- أ- أقدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجيه.
- ب- **قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته.**
- ت- الرؤيا المنامية.
- ث- القدرة على توليف ودمج العناصر اكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها

ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها تساعد في مجابهة تحديات ادارة العمل المعرفي و.....

الرؤية المستقبلية  
✓ تعبر الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقا و ينتظر نتيجته .  
✓ ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الإستراتيجي للقاده الناجحين كونها :  
1- أحد سمات المدير الإستراتيجي ومحور قياده الإستراتيجيه .  
2- تساعد في مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري .  
3- مفتاح النجاح في التغيير الإستراتيجي

- أ- النوعي  
ب- الجودة  
ت- رأس المال الفكري  
ث- التقني

عني قدرة القادة على دفع وتحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه:

الدافعيه  
تعكس الدافعيه كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي قدرة القائد على دفع وتحفيز الأفراد على الإيثار بهدف عام يجمعهم تنفيذه .

- أ- الإبداع.  
ب- الحدس العام.  
ت- الدافعية.  
ث- التوجه

يعبر ... عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها:

التفكير بمنطق منظم  
يعبر عن قدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها  
هو دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل ، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام .  
يساعد تفكير النظم القاده الناجحين كونه :  
أ) اطار للتفكير الإستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئه .  
ب) طريقة للتعلم واكتساب المعرفه .  
ج) فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات .

- أ- التفكير بمنطق النظم.  
ب- الاستشراق.  
ت- الرؤية المستقبلية.  
ث- الرؤية المنامية

يعبر التفكير بمنطق النظم عن القدرة على..... ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها

- أ- توليف  
ب- تعريف  
ت- تحديث  
ث- بناء

تعبر.... على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية:

- أ- الاستشراق.  
ب- الشراكة.  
ت- الدعاية.  
ث- الرؤية.

الشراكة ( Partnership )  
- تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية .  
- فلقد استطاع ستيف جوبز إقامة شراكة بين اكزروكس وشركة ابل مكنت الأخير من السيطرة على سوق الحواسيب .  
- ويحدد دورها في الإتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال :  
☞ كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصره .  
☞ بوصفها أحد آليات التأقلم مع البيئه التنافسيه  
☞ تعد اطار للعمل التعاوني بين الشركات .

تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة..... استراتيجية

- أ- تحالفات  
ب- رؤية  
ت- أهداف  
ث- جماعات

يعبر.....من عناصر الذكاء الاستراتيجي على قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة.

- أ- الدافعية  
ب- الابداع  
ت- الحدس  
ث- الاستشراف

في عنصرين ماجا عليهم سؤال واحتمال كبير يجي منهم سؤال

الاستشراف ( البصيره )

أي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنه على المستقبل إِبصار تطوره مستقبلا ، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطره عليه . وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التاليه :

- ( أ ) اعتماد التوقع في ادارة التغييرات البينيه بأسلوب هادئ ومنظم .  
( ب ) نجاح القاده في اعتماد السيناريوهات .  
( ج ) استيعاب القاده للعمليات المنظميه الرئيسييه .

الحدس

أي قدرة متخذ القرار على الإستجابيه السريعه باعتماد الظن والتخمين المتكون من خبره الشخصيه . ويظهر الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القياديه من خلال الحدس في :

- لـ أن الحدس سمة بارزه للقاده الإستراتيجيين صناع القرارات .  
لـ يبعد القاده عن القلق خاصه الإستراتيجي منه .

## المحاضرة الخامسة

.....هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة:

- أ- الحالة البركانية  
ب- الازمة.  
ت- التقلبات البيئية.  
ث- جميع ما ذكر خطأ.

تعريف الأزمة :

□ **الأزمة هي خلل مفاجئ** نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدم قدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان .

....هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان:

- أ- الحالة البركانية.  
ب- الانفجار.  
ت- التقلبات البيئية.  
ث- جميع ما ذكر خطأ.

تعريف الأزمة :

□ الأزمة عباره عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله كما أنه يهدد الإفتراضات الرئيسييه التي يقوم عليها هذا النظام .  
□ الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديده سلبيه كانت أم إيجابيه تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقه .  
□ الأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمه وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت أو ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبليه .

الازمة هي خلل .....نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان

تعريف الأزمة :

□ **مفاجئ** الأزمة هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمه ، ويتضمن خطرا وتهديدا مباشرا وكبيرا لإستمرار المنظمه ولأصحاب المصالح في المنظمه مما يتطلب تدخلا سريعا وقويا من إدارة المنظمه .  
□ الأزمة هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعه أو المنظمه ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العاديه الروتينييه وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل نتيجة التغيير المفاجئ .  
□ الأزمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبيه ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشريه والموارد الماليه للمنظمه .

- أ- مفاجئ  
ب- سريع  
ت- خطير  
ث- معقد

## خصائص الأزمة :

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة .
- **المفاجأة في حدوثها** من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ .
- وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها ( ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية ) .
- أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداءه الوظيفي وأهدافه وأمنه واستقراره .
- أن مواجهتها تتطلب خروجاً عن الأتماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية كما يمكن الإستعانة بقوى خارجية أحياناً للمساعدة في حل الأزمة .
- أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجه عاليه من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمجابهتها بسبب **قلة الخبرة** .
- **تصاعدها المفاجئ** يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها .
- أن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله .

## من اهم خصائص الازمات:

- أ- **المفاجأة في حدوثها.**
- ب- التأخر في حدوثها.
- ت- التنبؤ قبل حدوثها.
- ث- التكرار.

.....للأزمة يؤدي بمتخذ القرار الي الحيره البالغه والعجز في مجابهة الأحداث المتسارعة لنقص المعلومات أو عدم دقتها:

- أ- **التصاعد المفاجئ.**
- ب- التهديد.
- ت- الصدمة.
- ث- الضغط.

من خصائص الأزمة أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمجابهتها بسبب .....

1. **قلة الخبرة**
2. **الضعف**
3. **الانشغال**
4. **التردد**

## من اهم اسباب الازمات:

- أ- اليأس.
- ب- سوء التقدير والتقييم.
- ت- الادارة العشوائية.
- ث- **جميع ما ذكر صحيح.**

## من أهم أسباب الأزمات ما يلي :

- أ- الحماس.
- ب- **سوء التقدير والتقييم.**
- ت- الإدارة الرشيدة.
- ث- **جميع ما ذكر خطأ.**

## من اسباب ظهور الإشاعات:

- أ- انعدام الحقائق لدى الناس.
- ب- وجود اطماع لدى الغير.
- ت- سوء الادارة.
- ث- **جميع ما ذكر صحيح.**

يعد انعدام الحقائق بين الناس من اسباب ظهور

- أ- الإشاعات
- ب- عدم الرضا الوظيفي
- ت- التكاثر عن العمل
- ث- جميع ما ذكر صحيح .

من اسباب حدوث الأزمات ..... بين الافراد او الجماعات او الدول

- أ- تعارض المصالح
- ب- التماسك
- ت- تبادل المصالح
- ث- قلة الاحتكاك

ممن أسباب حدوث الأزمة ..... حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادلة من المنظمة، حيث تلجأ الى صنع الازمات المتتالية للكيان الاداري.

1. سوء التقدير
2. سوء الادراك
3. الادارة العشوائية
4. الرغبة في الابتزاز

تمثل الازمة الزاحفة نوعا مهما من انواع الازمات ومثال لها.....

- أ- أزمة الديون الخارجية
- ب- أزمة الرهائن
- ت- أزمة الامطار
- ث- جميع ما ذكر خطأ

تعتبر الأزمة الضمنية المستترة من أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها ومثال لها .....

#### انواع الازمات

المعيار	الأنواع
التكرار	ازمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل أزمة المياه في الصيف . ازمة فجائية غير متكرره مثل الأمطار ، الفيضانات .
العمق	ازمة عميقة جوهريه هيكلية التأثير – أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير .
المظهر	الازمة الزاحفة مثل <b>أزمة الديون الخارجية</b> . الازمة العنيفة الفجائية مثل أزمة الرهائن . الازمة الصريحة العلنية أو المفتوحة مثل أزمات التمويل .
المدى الزمني	الازمة الضمنية المستترة وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل <b>أزمة الثقة في الجهاز المصرفي</b> .
المدى الزمني	أزمة طويلة الأمد – أزمة قصيرة الأمد .
الهدف	أزمة غير عمدية – أزمة عمدية .
المستوى	محليه – أقليميه – دوليه – المنظمه .

1. أزمة الأمطار
2. **أزمة الثقة في الجهاز المصرفي**
3. أزمة الرهائن
4. أزمة الاختبارات .

## من أنواع الأزمات المعنوية :

- أ- أزمة الديون.  
ب- تدهور الانتماء.  
ت- ظهور وباء.  
ث- أزمة العمالة.

يمكن اعتبار الأزمة حدث نتيجة لوفاء مدير ادارة التسويق على سبيل المثال نوع .....

النوع	أمثله
الأزمات المادية	انخفاض حاد في المبيعات - إنتاج سلع فاسده أو غير مطابقه للمواصفات - أزمة الديون - أزمة الإفترض من البنوك - عدم توفر السيولة - أزمة العماله .
الأزمات المعنويه	أزمة الثقة - تدهور الولاء - عدم رضا العاملين واستيائهم - يأس البعض - <b>تدهور الإنتماء</b> - انخفاض الروح المعنويه .
<b>الأزمات البسيطة</b>	الإشاعات الداخليه المحدوده - عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري - إضراب عمال أحد الأقسام في الشركه - وفاة مدير إدارة أو استقالته - عطل في خط إنتاج .
أزمات جزئيه	حريق في أحد عتابر الإنتاج - اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام - تدهور العمل في أحد الأقسام - انخفاض الروح المعنويه في إحدى الإدارات - ظهور وباء في أحد المدن الصغيره - تسمم في إحدى المدارس .
الأزمات المتكرره	انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء - أزمة عدم توافر القوى العامله في مواسم الحصاد - عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينه دوريا - كساد عال كل 10 سنوات - أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات .

1. الأزمات المادية  
2. الأزمات المتكررة  
3. **الأزمات البسيطة**  
4. الأزمات المعنوية

من اخطر مراحل الازمات هي مرحلة.

## مراحل تطور الأزمات :

## 1- مرحلة الميلاد والظهور :

- في هذه المرحله تبدأ الأزمة في الظهور لأول مره في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شئ ما ، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه .  
- الأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم .  
- يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحله دون أن تحقق أي خساره - تكون عملية التنفيس في محورها العام هي :

- 1- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة ويحولها إلى شئ ثانوي
- 2- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح .
- 3- امتصاص قوة الدفع المحركه للأزمة وتشبيت جهودها في نواحي أخرى .

## 2- مرحلة النمو والإتساع :

- تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحله الأولى في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والإتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

- مغذيات ومحفزات ذاتيه مستمده من ذات الأزمة .
- مغذيات ومحفزات خارجيه استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها .
- ضمن هذه المرحله يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم فضلا عن دخول أطراف جديده إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخفوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم .
- في هذه المرحله يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي :
- ◀ عزل العناصر الخارجيه المدعمه للأزمة ، سواء بإستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة .
- ◀ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه .

تابع مراحل تطور الأزمات :

### 3- مرحلة النضج :

- ❖ **تعد من أخطر مراحل الأزمة** ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والإستبداد برأيه .
- ❖ تصل الأزمة خلال هذه المرحلة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيله ولا مفر من الصدام العنيف معها .
- ❖ قد تكون الأزمة بالغة الشده ، شديدة القوه تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسه أو المشروع الذي يعمل فيه أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه آخر .

### 4- مرحلة الإنحسار والتقلص :

- تبدأ الأزمة بالإنحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها .
- بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر ، موجة تندفع وراء موجة .

### 5- مرحلة الإختفاء أو ما بعد الأزمة :

- للح تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولده لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها والحديث عنها .
- للح من الضروره الإستفاده من الدروس المستفاده منها لتتلافى ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات .
- انحسار الأزمة يعد دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف ، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها ، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأداءه وإكسابه مناعة أو خبره في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات .

## المحاضرة السادسة

يطلق على ..... علم صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الاخرين:

### الإدارة بالأزمات ( Management by Crisis )

- تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيله للتغويه والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري ، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا .
- تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة ، بصوره حقيقيه أو بصوره مفتعله ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقيه لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية .
- يطلق على الإدارة بالأزمات **علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطره على الآخرين** ، وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم

- أ- الإدارة بالأهداف.
- ب- الإدارة العلمية.
- ت- الإدارة بالتفاصيل.
- ث- الإدارة بالأزمات.

من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :

- أ- عدم الجاهزية.
- ب- الضعف في توزيع الأدوار.
- ت- تهينة المسرح الأزموي.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

ومن أهم مواصفات الادارة بالازمات :

- الإعداد المبكر .
- تهينة المسرح الأزموي .
- توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة .
- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها .
- إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير .

تعتبر عملية ..... من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات

- أ- الأعداد المبكر.
- ب- التجاهل
- ت- رفض المبررات
- ث- جميع ما ذكر خطأ

### مبادئ التعامل مع الأزمة

- توخي الهدف : على مدير الأزمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا .
- الإحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادره .
- المباعته التي تؤمن السيطرة على الأزمة وشمل حركة القوه الصانعه لها .
- الحشد وجمع القوه اللازمه لمعالجة الأزمة .
- **التعاون في معالجة الأزمة** .
- الإقتصاد في استخدام القوه .
- التفوق في السيطرة على الأحداث .

من مبادئ التعامل مع الازمة هو:

- أ- التعاون في معالجة الازمة.
- ب- جاهل الازمة.
- ت- اتخاذ القرار الفردي في معالجة الازمة.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.



من الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة استراتيجية وقف النمو والتي تقوم على مبدأ.....بذل الجهد ولمنع التدهور .

- أ- قبول الامر الواقع  
ب- المواجهة  
ت- التجاهل  
ث- الحل السلمي

من أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة استراتيجية..... ويتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة

- أ- العنف  
ب- التقدير  
ت- التسامح  
ث- التأقلم

استراتيجيات مواجهة الأزمة

- استراتيجية العنف : يتم استخدامها في حالة :

1. مواجهة أزمة مجهولة

2. مواجهة أزمة متعلقة بالقيم

3. في حالة الإنتشار السريع .

- استراتيجية وقف النمو : تقوم على مبدأ قبول الامر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى الانفجار ، وتستخدم في حالة :

1. المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبه .

2. قضايا الرأي العام والجماهير .

3. الإضرابات العماليه .

- استراتيجية التجزئه : تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها إلى أجزاء من خلال

1. ضرب الروابط المجمعه للأزمات .

2. تحويل العناصر المتحده إلى عناصر متعارضة .

- استراتيجية إجهاض الفكر والقيم والاتجاهات التي يقف وراء الأزمة من خلال التشكيك فيها والتحالف مع بعض العناصر المرتبطة بها بشكل ضعيف .

- استراتيجية تصعيد الأزمة : من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمه تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها .

- استراتيجية تغيير مسار الأزمة : تصلح مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها .

## المحاضرة السابعة

يعرف التسويق الأخضر بأنه:

- أ- بيع المنتجات والخدمات بالأقسام.  
ب- بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة.  
ت- بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن.  
ث- بيع الخضروات.

يهدف التسويق الأخضر الى تحقيق الموازنة بين:

- أ- حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.  
ب- حاجات العاملين والادارة وهدف الربحية.  
ت- حاجات الزبائن الجدد.  
ث- جميع ما ذكر صحيح.

تعريف التسويق الأخضر :

- هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة .

- عرّف جمعية التسويق الأمريكية التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة ، وأن تكون آمنة ، وأن تتضمن عدد من الأنشطة المختلفه التي تتمثل في تعديل المنتج ، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف ، وتعديل وتطوير أساليب الترويج - التسويق الأخضر هو مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية .

- التسويق الأخضر مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى منتجات غير ضاره بالبيئة وتعديل عاداتهم الإستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون محصولته النهائيه الحفاظ على البيئة ، وحماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحية للشركه .

عرفت.....التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون آمنة :

- أ- جمعية التسويق الأمريكية.
- ب- جمعية التسويق الأوروبية.
- ت- الجمعية السعودية للتسويق.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل إداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات.....وهدف الربحية :

- أ- العمال.
- ب- أصحاب المصالح.
- ت- البيئة.
- ث- السوق.

يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل إداري مبدع يهدف الى تحقيق .....ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية

- أ- الموازنة
- ب- التنسيق
- ت- المنافسة
- ث- التعارض

هناك عدد من الأشياء التي دفعت أنصار البيئة الى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها:

- أ- اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.
- ب- الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية.
- ت- الاستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.
- ث- غير موجود في تصوير الاسئلة.

هناك عدد من الأشياء التي دفعت ..... الى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية

- أ- انصار البيئة
- ب- أصحاب البيئة
- ت- اعداء البيئة
- ث- جميع ما ذكر صحيح

هناك عدد من الأشياء التي دفعت أنصار البيئة الى أخذ دور مهم في ..... منها الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية:

1. حماية البيئة
2. المنافسة
3. محاربة البيئة
4. الادارة

ميررات ظهور التسويق الأخضر  
 < ضعف الوعي لدى أغلب المنظمات وعدم الإهتمام بالبيئة  
 والإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت  
 أنصار البيئة الى الأخذ دور مهم في حماية البيئة .  
 < ويرى كوتلر ( Kotler ) أنه على المسوقين أن يكونوا  
 واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجوده في البيئة  
 الطبيعيه والمرفقه بالتوجهات التاليه :  
 1. تناقص الموارد الأوليه .  
 2. ارتفاع تكلفة الطاقه .  
 3. ارتفاع مستوى التلوث .  
 4. تغيير دور الحكومات .

من معوقات تطبيق التسويق الأخضر مايلي :-

- أ- قلة خبرة رجال البيع.
- ب- الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية
- ت- عدم وجود موزعين.
- ث- عدم وجود مروجين.

معوقات تطبيق التسويق الأخضر

- ضعف المعلومات المؤدي إلى ضعف الوعي لدى المستهلك .
- النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية .
- ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء
- الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية .

من معوقات تطبيق التسويق الأخضر مايلي.....

- أ- ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء
- ب- عدم وجود موزعين
- ت- عدم وجود مروجين
- ث- قلة خبرة رجال البيع

من معوقات تطبيق التسويق الأخضر الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على

1. الانتاج الكثيف
2. الموارد الطبيعية
3. التكنولوجيا المختلفة
4. العماله الماهرة

النتائج المحققة من التسويق الأخضر

- ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسه التقليديه وأن تكون رانده في تقديم منتجات صديقه للبيئه
- تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقه القانونيه أو طلب التعويضات من قبل المتضررين .
- القبول الإجتماعي للمنظمه بسبب مساهمتها في حماية البيئه .

من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر:

- أ- القبول الاجتماعي للمنظمة.
- ب- قلة خدمات ما بعد البيع.
- ت- الدفع النقدي لشراء السلع.
- ث- جميع ما ذكر غير صحيح.

من النتائج المحققة للتسويق الأخضر.....بسبب المساهمة في حماية البيئة:

1. الربح العالي
2. القبول الاجتماعي
3. التركيز على الترويج فقط
4. التركيز على الزبائن فقط

## المحاضرة الثامنة

.....هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها:

سلوك المستهلك الأخضر

- يتمثل المستهلك الأخضر في ذلك الشخص الذي يحمل قلقا تجاه البيئه ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقه للبيئه وفي الغالب هي منتجات طبيعيه ، ولا تحدث تلوث للبيئه .
- هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئه وملتزم بالقضايا التي تتناولها وله الإستعداد للتحويل من منتج إلى آخر إذا استلزم الأمر أن يدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول على سلع صديقه للبيئه .

- أ- المستهلك المرتقب.
- ب- المستهلك الأخضر.
- ت- مدير المبيعات.
- ث- رجل المبيعات.

## من خصائص المستهلك الأخضر:

- أ- قبول الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.
- ب- القدرة العالية على الشراء.
- ت- رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.
- ث- ليس لديه ثقافة شرائية.

## من خصائص المستهلك الأخضر ..... الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.

- أ- رفض
- ب- قبول
- ت- تشجيع
- ث- خلق

خصائص المستهلك الأخضر  
حدّد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي  
1- الإلتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء .  
2- رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة .  
3- البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها .  
4- يعمل على حماية البيئة من خلال سلوكه الشرائي الإستهلاكي .  
5- لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف توجيه سلوكه اليومي .  
6- يمتلك ثقافته تمكنه من تقييم الأعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة

## يتصف المستهلك الأخضر أن لديه القدرة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف ..... سلوكه اليومي

- 1. توجيه
- 2. تشجيع
- 3. كبت
- 4. تكثيف

## .....يصنفون بالمستهلك الأسمر، فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماماً فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية:

- أ- البراعم.
- ب- الخضر شديد الاخلاص.
- ت- اللامبالون.
- ث- المتدمرون.

## يطلق على .....مجموعه الأخضر الفاتح.

- 1. البراعم
- 2. الخضر شديد الاخلاص
- 3. المشترون الخضر
- 4. المتدمرون

نماذج المستهلك الأخضر  
بيّنت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :  
- الخضر شديد الإخلاص : وهم المستهلكون الخضر الحقيقيون أو المستهلك الأخضر الغامق Extra Green الذين يتميزون بامتلاكهم وعياً عالي ويؤمنون بشده بالقيم الإجتماعيه والبيئيه .  
- المشترون الخضر : هم المستهلكون الخضر المتأخرون ، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئيه ولكنهم على استعداد في معظم الأحيان لدفع مبالغ إضافيه ( حتى زيادة 22% ) من أجل شراء منتجات خضراء  
- البراعم : يطلق على هذه المجموعه الأخضر الفاتح ، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الإتحراط في نشاطات بيئيه من وقت لآخر .  
- المتدمرون : يصنفون بالأخضر الأسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئيه ولا يؤمنون بأن لديهم دور في حماية البيئيه بل ويرون أن المسؤوليه تقع على عاتق الدوله عبر مؤسساتها المتخصصه .  
- اللامبالون : يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماماً فهم غير مهتمون بالقضايا البيئيه وغير متألفين معها .

## المحاضرة التاسعة

..... هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الارباح:

- أ- الترويج.
- ب- التسويق الالكتروني.
- ت- التسويق الأخضر.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

التسويق الالكتروني هو التسويق عبر الانترنت ويسمى بـ.....

- أ- التسويق الرقمي
- ب- التسويق الأخضر
- ت- التسويق المباشر
- ث- جميع ما ذكر صحيح

### مفهوم التسويق الإلكتروني

- ❖ يعرف **Mark Sceant** التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الإنترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح .
- ❖ أما جمعية التسويق الأمريكية فتعرف التسويق الإلكتروني بأنه وظيفة تنظيمية ويتمثل بمجموعه من العمليات التي تحدد لخلق الإتصال وتسليم القيمة إلى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمة وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال أدوات والوسائل الإلكترونية .
- ❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى **بالتسويق الرقمي** ، تسويق الويب ، أو تسويق الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت
- ❖ التسويق الإلكتروني له نماذجه وادواته التي تساهم في إنجاز الأهداف التسويقية وبالتالي اهداف المنظمة .
- ❖ يشير التسويق الإلكتروني إلى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الإتصال من خلال أجهزة الإعلام الإلكتروني وبشكل خاص الإنترنت ، ويتضمن استخدام كل عناصر التسويق المباشر وغير المباشر وتقنيات المساعدة لإيصال الأعمال التجارية إلى الزبائن .
- ❖ التسويق الإلكتروني هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث وعناصره ومزيجه من خلال استخدام الإنترنت ، والإثنان يركزان على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحديد المنافع التوزيعية التي تمكن المنظمة من الوصول للسوق المستهدف .

من مجالات التسويق الالكتروني الاعلان عن .....وعن المنتجات .

1. السوق
2. المدراء
3. العمال
4. المنظمة

من مجالات التسويق الإلكتروني:

- أ- الاعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.
- ب- البيع.
- ت- خدمة الزبائن.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

### مجالات التسويق الإلكتروني

يمكن لرجل التسويق الإعتماد على شبكة الإنترنت في مجالات عديدة منها :

- **البيع** : إذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض البيعية لهم ، ومناقشتهم وتلقي أوامرهم الشرائية .
- **الإعلان** : عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها .
- **المنتجات الجديدة** : يمكن تلقي أفكار عن المنتجات الجديدة من الزبائن والموردين ، وعقد الإجتماعات والحصول على البيانات والإحصائيات التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات الإقتصادية للمنتجات الجديدة .
- **خدمة الزبائن** : يمكن تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم وإرسال مواد ترسخ الصورة الذهنية للشركة لديهم .
- **بحوث التسويق** : بجمع المعلومات الثانويه عن الشركات المنافسه وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء وإرسال قوائم الأسئله عبر الإنترنت وتنظيم المقابلات ، وتكوين قاعدة البيانات ، والمعلومات التسويقية المتكامله .
- **التوزيع** : يُعد البيع عبر الإنترنت أحد أشكال قنوات التوزيع المباشر إلى المستهلك .
- **الشراء** : يمكن عبر الإنترنت الإتصال بالموردين وتحديد الإحتياجات نوعا وكما وتوقيتا ، وتلقي العروض وتقييمها ، ومتابعة تسليم الطلبات .

## من أهداف التسويق الإلكتروني:

- أ- زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك.
- ب- عدم الاهتمام بشكاوى الزبائن
- ت- عدم تقديم خدمات ما بعد البيع.
- ث- تحسين الصورة الذهنية للشركة والمنتجات المعروضة

## من أهداف التسويق الإلكتروني البحث عن.....

## أ- المستهلكين الجدد

- ب- الموردين
- ت- الشركاء
- ث- الموزعين

## أهداف التسويق الإلكتروني

- تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجاتها المعروضة
- تقديم الخدمات وتحسين العناية بالزبائن .
- البحث عن المستهلكين الجدد .
- زيادة معدل الوصول إلى المستهلكين .
- القيام بعمليات البيع والشراء .
- زيادة نطاق السوق من السوق المحلي إلى السوق الدولي .
- تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال .
- الترويج والتوزيع للمنتجات .
- إدارة العلاقة مع الزبون .

## يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في:

- أ- اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الانترنت
- ب- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة
- ت- اعتماد التسويق الإلكتروني على اسواق جماهيرية.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

## يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في .....

- أ- إمكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين
- ب- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة
- ت- اعتماد التسويق الإلكتروني على اسواق جماهيرية.
- ث- اعتماد التسويق التقليدي على الانترنت

## من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

- أ- قلة الزبائن.
- ب- عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.
- ت- قلة السلع.
- ث- كل ما سبق ذكره صحيح.

## من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

- أ- حذر الزبائن
- ب- قلة الزبائن.
- ت- قلة السلع
- ث- كل ما ذكر خطأ

## اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي

- اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت وليس على السوق الجماهيري .
- عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الإنترنت ( ك مسح المنافسين ، المسح التكنولوجي ) مقارنة بالمسح التقليدي .
- إمكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين على الموقع بشكل يتعدى الأطر المحلية والإقليمية ، فما تعرضه الشركة على موقعها يمكن مشاهدته عالميا .
- يسمح التسويق الإلكتروني بالتعريف بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعروضها على الصعيد العالمي دون تكلفه بخلاف التسويق التقليدي .
- اعتماد التسويق الإلكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه أفضلية في تقديم المعلومات ذات الطبيعة التبادلية مع الزبائن .
- عدم خضوع التسويق الإلكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفه كما هو متعارف عليه في الأسواق التقليديه .
- عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الإنترنت يمكن نشره إلى كل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا بخلاف التسويق التقليدي .

## التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

- ✓ حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الأمان الإلكتروني .
- ✓ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني .
- ✓ حاجة المنظمات إلى بنيه تحتية أخرى بالإضافة إلى مزود الشبكات .
- ✓ الأمان وخصوصية المستهلك .
- ✓ عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها .
- ✓ عدم حسم الكثير من الأمور الإلكترونيه مثل الجرائم الإلكترونيه والهاكرز .
- ✓ التحديات التنظيمية داخل شركات الأعمال .
- ✓ ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونيه وتطوير التسويق الإلكتروني للشركة .
- ✓ تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونيه .
- ✓ العوائق المتصلة باللغه والثقافه .
- ✓ عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونيه .

## المحاضرة العاشرة

.....هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم:

- أ- الحضارة.
- ب- الثقافة.
- ت- المدنية.
- ث- المشاركة.

تعريف الثقافة  
- الثقافة هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم .  
- الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى .

تعتبر الثقافة من العوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال، وتتميز الثقافة بأنها:

- أ- لا يتم نقلها من جيل لآخر.
- ب- غير قابلة للتعديل أو التغيير.
- ت- غير مهمة في بيئة الأعمال.
- ث- تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.

وتتميز الثقافة بما يلي :

1. أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية .
2. تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف
3. أنها قابلة للتعديل والتغيير .

تعريف الشركات متعددة الثقافات

الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة إذا ما أحسن إدارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكانياتها سيؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين .

الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي:

- أ- تعمل في المجال الثقافي.
- ب- تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة.
- ت- تركز على توظيف النساء فقط.
- ث- كل ما ذكر صحيح.

من خصائص الشركات متعددة الثقافات:

- أ- تنوع الموارد البشرية.
- ب- غياب التمييز.
- ت- التكامل الهيكلي.
- ث- كل ما ذكر صحيح.

خصائص الشركات متعددة الثقافات

- تنوع الموارد البشرية .
- التكامل الهيكلي .
- تكامل الشبكات غير الرسمية .
- غياب التمييز .
- مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية .
- مستوى منخفض من الصراعات

- إن توظيف كامل قدرات وإمكانات الموارد البشرية العامله في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول الإستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعه سواء داخل الشركة أو في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل .  
- إذ يتطلب الأمر الغوص في أعماق تلك الثقافات واستكشاف مكنوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها ، ومن ثم التميز بالأداء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابله .

من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي :

- أ- تنوع الموارد البشرية.
- ب- التمييز بين العاملين.
- ت- عدم التكامل الهيكلي.
- ث- ارتفاع الصراعات الداخلية.

من الخصائص التي تتميز بها الشركات متعددة الثقافات غياب.....

1. التنوع في الموارد البشرية
2. عنصر المرأة العاملة
3. التكافل
4. التمييز



ان الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بي:

### الصدمة الثقافية ( Culture Shock )

يشير مفهوم الصدمة الثقافية إلى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها . الصدمة الثقافية هي الدهشة والإستغراب واللاإرتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديده يتعامل معها

- أ- الصدمة الحضارية.
- ب- الصدمة الثقافية.
- ت- سوء الفهم.
- ث- كل ما ذكر خطأ.

من انواع الثقافات المتعددة على بيئة الاعمال:

انواع الثقافات على بيئة الاعمال: **القوية** - الضعيفة - غير السبوية - المتكيفة - شبكة العلاقات - الاجراء - المتناثرة - المجتمع - ذات سياقات لغوية واطنة - ذات سياقات لغوية عالية - احادية التركيز - متعددة التركيز - القوة - الدور - المهمة - الفرد - مجموعة متجانسة الثقافة - مجموعة رمزية الثقافة - مجموعة ثنائية الثقافة - مجموعة متعددة الثقافة - تركيز عرقي - تركيز عرقي متعدد - تميز الاداء- تميز الاعمال - التناحر- **التسلط** - **التأمر**- غيبوبة الماضي - الاحباط- الصمت -تبيد الوقت - التعقيد الثقافي - الشدة واللين - الفردية والجماعية

- أ- الثقافة القوية
- ب- ثقافة التأمر.
- ت- ثقافة التسلط.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

الثقافة التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب

العمل الجديد هي:

**القوية**: تتميز بقيم ومعايير متأصلة يصعب انتزاعها وتعد اصلا من اصول الشركة  
**الضعيفة**: تتميز بقيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة وغير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة  
**غير السبوية**: تتميز بسيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجدد  
**المتكيفة**: تتميز بمشاركة واسعة في الاداء والشعور وتبني مخاطرة عالية واحتضان الابتكار والإبداع والريادة في الاعمال وتمثل اصول تنافسية قيمة للشركة

- أ- الثقافة القوية.
- ب- الثقافة غير السبوية.
- ت- الثقافة غير المتكيفة.
- ث- الثقافة الضعيفة.

تتميز الثقافة المتكيفة بخاصية .....

1. مقاومة التغيير .
2. اظهار العداء اسلوب العمل الجديد
3. احتضان الابتكار والابداع.
4. اعتماد سياسة الباب المفتوح

الثقافة التي تتميز ب الاتصال المحدود بين أعضاء الجماعة فيها هي.....

**شبكة العلاقات**: تتميز باعتماد سياسة الباب المفتوح واللا رسمية وبناء صداقات كثيرة ولا مشاكل في العمل  
**الاجراء**: تتميز بسلوك عملي، مشاركة واسعة في الاداء واتصال سلس وسريع، جدية عالية والربح يمثل الاول والأساسي  
**المتناثرة**: تتميز باتصال محدود بين الجماعة ولا وجود للصداقات وعدم ادراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها  
**المجتمع**: تتميز بدرجة عالية من الصداقة بين الافراد واتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية والتزام عالي بقيم وقواعد الشركة وانتماء وولاء عالي

1. الثقافة القوية
2. الثقافة المتناثرة
3. الثقافة غير المتكيفة
4. الثقافة الضعيفة

من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوة.

- أ- البناء البيروقراطي
- ب- الرشد والعقلانية
- ت- ضعف القرارات
- ث- الاستقلالية النسبية

من الخصائص التي تتميز بها قافة الدور الرسمية .....

1. **العالية**
  2. **المنبسطة**
  3. **المنفردة**
  4. **الغامضة**
- ثقافة القوة :- اتصالات لا رسمية - ثقته عالية - **بناء بيروقراطي** - الإعتماد على قوة المركز .
- ثقافة الدور :- **رسميه عاليه** - التزام بقواعد العمل وإجرائته - استقرار البيئة - الرشد والعقلانية في اتخاذ القرار
- ثقافة المهمة :- تعدد المسؤوليات - الإستقلالية النسبية - خبره كبيره - مرونة عاليه - السرعة في اتخاذ القرارات .
- ثقافة الفرد :- غياب السيطرة الرسمية - تقاسم الخبرات - سيادة لغة المصالح المشتركة - لا وجود للهيكل الرسمي .

الدكتور جاب الترم الماضي يمكن سؤالين جديدة من دي المحاضرة حظيتكم الأنواع اللي من نفس الجزئية بس لازم ترجعو للجدول في الملخص وتذاكرو الباقي احتياط من ص 51 - 53

## المحاضرة الحادية عشر

تعرف الشركة العائلية على انها:

- أ- الشركة التي تكون مملوكة للقطاع العام.
- ب- **الشركة التي يكون اكثر من % 50 من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.**
- ت- الشركة المندمجة مع شركات اخرى.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

تعريف الشركات العالمية  
وضع ويستهد وكاولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي :  
- الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على أنها شركة عائلية .  
**التعريف الواسع :** ( لا يتم اعتبار الأجيال في الشركة ) ، تعتبر الشركة عائلية إذا كانت :  
■ أكثر من 50 من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة .  
■ أكثر من 50 من فريق الإدارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة .  
**التعريف الضيق :** ( فقط شركات الجيل الثاني أو ما بعده ) ، تعتبر شركة عائلية إذا كانت :  
✓ أكثر من 50 من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة .  
✓ أكثر من 50 من فريق الإدارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة .  
✓ الشركة مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء العائلة .

تعرف الشركة العائلية على انها :

- أ- الشركة التي تكون للأبن الأكبر في العائلة.
- ب- **الشركة التي تكون مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة.**
- ت- الشركة المندمجة مع شركات أخرى.
- ث- الشركة كبيرة الحجم.

## الشركات العائلية التقليدية

يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي :

- طول البقاء وبالسمعة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها .
- قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويلة .
- توقع استمرارها في نفس مجال الأعمال الذي اختاره المؤسس
- تنمو نموا بطيئا مطردا اعتمادا على سمعتها في الأسواق .
- عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الأبوي والإستعانة بالمدرء المحترفين إلى جانب الأب وأبناءه عندما تكون الفجوة العمريه بينهم كبيره .
- تمتع أفراد العائله بتأثيرهم الإقتصادي البارز .

## تتمتع الشركات العائلية التقليدية بما يلي:

- أ- النمو المطرد البطيء :
- ب- التمتع بالتأثير الاجتماعي البارز لأفراد العائلة.
- ت- قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

تتبع.....عندما يرغب الأفراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري :

## الشركات العائلية الصراعية

- ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية ف بالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن أن تظهر الصراعات بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل .
- إذ يرغب الأفراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها ، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب اداري آخر .
- عادة ما يفشل العمل الإستشاري في مثل تلك الشركات بسبب أن موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشه ، وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات إلى التفكير في بيع الشركة .

- أ- الشركات العائلية الريادية.
- ب- الشركات العائلية التقليدية.
- ت- الشركات العائلية الصراعية.
- ث- الشركات الحديثة.

تتبع الشركات العائلية الصراعية عندما يرغب الأفراد .....في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري آخر

- أ- القداماء
- ب- الجدد
- ت- في الادارة
- ث- النشاط

## من انواع الشركات العائلية:

## الشركات الريادية

هي أصعب أنواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها لأن راند الأعمال المؤسس للشركة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه واحد أو أكثر من أبنائه ، الذين قد يكونوا أقل كفاءه أو ريادة منه مما يؤدي إلى تنامي الصراعات العائلية التي قد تستمر لفترات طويلة

- أ- الشركات الريادية.
- ب- الشركات عابرة القارات.
- ت- الشركات متعددة الاغراض.
- ث- الشركات الصغيرة.

تمثل الشركات العائلية المسجلة في المملكة العربية السعودية نسبة ..... من اجمالي الشركات المسجلة

تمثل الشركات العائلية 85% في المانه من حجم الشركات المسجلة عالميا ، كما تشكل كل من السعوديه ، وإيطاليا ، والولايات المتحدة النسبة الأكبر من الشركات العائلية المسجلة في العالم . تمثل الشركات العائلية في السعوديه وإيطاليا نسبة 95% في المانه من عدد الشركات المسجلة تليهما أمريكا بنسبة تصل إلى 92 في المانه من عدد الشركات المسجلة .

- أ- 85%
- ب- 95%
- ت- 90%
- ث- 80%

## تتميز الشركات العائلية ب :

- أ- هوامش الربح المرتفعة.  
ب- معدلات نمو مبيعات مرتفعة.  
ت- معدلات نمو اصول مرتفعة.  
ث- جميع ما ذكر صحيح.

## مزايا الشركات العائلية

- قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي .  
□ سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح  
□ اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي  
□ وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة  
كما تتميز الشركات العائلية أيضا :  
- هوامش ربح مرتفعة - معدلات نمو مبيعات مرتفعة  
- معدلات نمو اصول مرتفعة - معدلات عائد على رأس المال مرتفعة .

## من التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية .....

- أ- ثورة المعلومات والاتصالات  
ب- سرعة التغيير  
ت- ضعف التخطيط الاستراتيجي  
ث- التكتلات الاقتصادية الدولية

التحديات الخارجية	التحديات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ سرعة المتغيرات ( التقنيه ، البيئيه ، التنظيميه</li> <li>◀ انعكاسات الأزمات العالميه والإقليمييه .</li> <li>◀ نزوح المنافسه ودخول المستثمر الأجنبي .</li> <li>◀ طبيعیه المستثمر الجديد ( الصغير المبدع ) .</li> <li>◀ وعي المستفيد ونضوجه .</li> <li>◀ نظام اقتصادي العالمي جديده زوال الحمايه</li> <li>◀ والدعم والإحتكار ، أسواق مفتوحه .</li> <li>◀ ثورة المعلومات والإتصالات .</li> <li>◀ التكتلات الإقتصادية الدوليه .</li> <li>◀ سطوة الشركات العالميه المتعدده الجنسيه .</li> <li>◀ التغيير والتحديث والتجديد والسرعه والشفافيه</li> <li>◀ سمات هذا العصر .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مشكله انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس .</li> <li>■ التقسيم الشرعي لـ تركة المؤسس .</li> <li>■ تغير نمط الملكيه العائليه .</li> <li>■ الصراع على السلطه والإداره .</li> <li>■ ضعف التخطيط الإستراتيجي .</li> <li>■ عدم الفصل بين الملكيه والإداره .</li> <li>■ تعاقب الأجيال 45% فقط من الجيل ينجح</li> <li>■ في اعداد من يخلفه من الجيل الثاني .</li> <li>■ قصر العمر الزمني للشركه العائليه 24 سنه</li> <li>■ اتساع دائرة أبناء العائلة من عدة فروع .</li> <li>■ توسع المجالات الإستثماريه وقلة الكفاءات</li> </ul>

## المحاضرة الثانية عشر

## الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

- أ- الدفاع المدني  
ب- الجامعات.  
ت- المساهمين.  
ث- جميع ما ذكر خطأ.

## تعريف حوكمة الشركات :

- 1- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها  
2- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم  
3- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين  
4- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم وأصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة  
الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

- المساهمين  
- مجلس الادارة  
- الادارة  
- اصحاب المصالح

## من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

- أ- الدفاع المدني.  
ب- الجامعات.  
ت- مجلس الإدارة  
ث- الجمعيات الخيرية

من المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات المحددات.....وتتمثل في البيئة الذي تعمل فيها الشركات

المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

أولاً : المحددات الخارجية << وتتمثل في البيئة التي تعمل فيها الشركات وهي :

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس .
2. وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية .
3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات .
4. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة .

ثانياً : المحددات الداخلية :

وتتمثل في القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بينهم بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل .

أ- الخارجية

ب- الداخلية

ت- العامة

ث- الخاصة

من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

أ- المعاملة المتساوية للمساهمين.

ب- الإفصاح والشفافية.

ت- مسئوليات مجلس الإدارة.

ث- جميع ما ذكر صحيح.

مبادئ حوكمة الشركات :

- ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات
- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
- المعاملة المتساوية للمساهمين
- دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات
- الإفصاح والشفافية
- مسئوليات مجلس الادارة

من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

أ- التمييز في المعاملة بين المساهمين القدامى والجدد.

ب- انعدام الشفافية.

ت- مسئوليات مجلس الإدارة.

ث- جميع ما ذكر خطأ.

من المعلومات التي يعيها.....كمبدأ من مبادئ حوكمة النتائج المالية وعمليات الشركة.

1. المراجعة

2. الموازنة

3. التخطيط

4. الإفصاح

من مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

أ- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

ب- زيادة مخاطر الفساد.

ت- ضعف المنافسين الجدد.

ث- ضعف الاداء العام للشركات.

من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

أ- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد.

ب- زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد.

ت- إضعاف المنافسين الجدد.

ث- ضعف الأداء العام للشركات.

مزايا ومنافع حوكمة الشركة

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول .
2. رفع مستويات الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها الشركات
3. جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية .
4. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها .
5. الشفافيه والدقه والوضوح في القوائم الماليه التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات
6. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

## المحاضرة الثالثة عشر

تعرف ..... بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه:

تعريف المسؤولية الإجتماعية  
- عرّف **Druker** المسؤولية الإجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه .  
- كما عرّف **Holms** المسؤولية الإجتماعية بأنها **التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه** وذلك عن طرق المساهمة في مجموعه كبيره من الأنشطة الإجتماعية .

- أ- الأنشطة التطوعية.
- ب- **المسئولية الاجتماعية.**
- ت- الأنشطة الجماعية.
- ث- المسئولية الفردية.

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه..... الذي تعمل فيه

أهمية المسؤولية الإجتماعية  
- زيادة التكافل الإجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذوي الإحتياجات الخاصة .  
- الإستقرار الإجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الإجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال .  
- **تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .**  
- ازدياد الوعي بأهمية الإدماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة .  
- تحسين التنمية السياسي انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الإجتماعية .

- أ- **المجتمع**
- ب- المكان
- ت- السوق
- ث- جميع ما ذكر صحيح

تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث انها:

- أ- تساهم في زيادة البرح على حساب المصالح الأخرى.
- ب- تساهم في زيادة الانتاج على حساب الجودة.
- ت- **تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.**
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

من أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- **البعد الاقتصادي**
- البعد الاخلاقي
- البعد القانوني

- أ- البعد الرياضي.
- ب- البعد السياسي.
- ت- **البعد الاقتصادي.**
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسئولية الاجتماعية ما يلي:

- أ- مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك.
- ب- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- ت- مراعاة حقوق الانسان.
- ث- **جميع ما ذكر صحيح.**

من ضمن العناصر الفرعية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي :

- أ- عدم مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.
- ب- مراعاة حقوق الإنسان.
- ت- عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

تعتبر مراعاة حقوق الإنسان ضمن العناصر..... للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

- أ- الفرعية
- ب- الأساسية
- ت- الرئيسية
- ث- غير الضرورية

تعتبر مراعاة حقوق الانسان من ضمن العناصر الفرعية للبعد ..... للمسؤولية الاجتماعية .

- 1. المالي.
- 2. الأخلاقي
- 3. التكنولوجي
- 4. الفني

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	التكنولوجيا	
مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الانسان	المعايير الاخلاقية	الاخلاقي
احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات غير الاخلاقية	الاعراف والقيم الاجتماعية	القانوني
عدم التجارة بالمواد الضارة - حماية الاطفال صحيا وثقافيا - حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة	قوانين حماية المستهلك	
منع تلوث المياه والهواء والتربة - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها - منع الاستخدام التعسفي للموارد	حماية البيئة	
منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين - ظروف العمل ومنع الاحداث و صغار السن - اصابات العمل	السلامة والعدالة	

تم بحمد الله وتوفيقه مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

Omjehaad ☺